

ich weigerte mich, Medikamente zu nehmen.» Emily fühlte vielmehr eine emotionale Erschöpfung, der Funken war nicht mehr spürbar.

Nach dem Klinikaufenthalt fühlte sie sich besser. «Ausgeglichener. Und auch die Hyperakusis war viel weniger geworden.» Einige Wochen später, nachdem sie wieder als Bibliothekarin gearbeitet hatte, wurde es allerdings wieder schlimmer. Immer mal wieder musste sie einen Tag zu Hause bleiben. Als der Burnout-Spezialist ihr dann sagte, sie solle sich doch bei der IV anmelden, sie habe gute Chancen auf eine Rente, regte dies Emilys Kampfgeist wieder an. «Ich empfand dies gar nicht als Kompliment. Ich will keine Rente.» Immer wieder sagte sie sich, dass sie das hinkriege. Und so ging sie wieder zur Arbeit, blieb zu Hause, kehrte zurück. «Irgendwann musste ich einsehen, dass ich wohl doch nicht so schnell wieder gesund werde.»

Und die Zeit läuft. Bis Ende Juni ist ihr Lohn über den Arbeitgeber noch versichert. Also meldete sie sich im vergangenen Herbst bei der IV an. Und erlebte auch da eine positive Überraschung. «Erst dachte ich, dass ich wieder durch einen Abklärungs-marathon gehen müsse und dann in eine Rente abgeschoben werde. Stattdessen zeigte mir mein Betreuer auf, was es sonst noch für Möglichkeiten gibt.» Eine davon war die QueensRanchAcademy. Emily lebt auf, als sie davon erzählt. «Ich konnte mir sofort vorstel-

len, mit Tieren zu arbeiten. Und ich freute mich darauf, dass es etwas ganz anderes ist als das, was ich bisher gemacht habe.»

Und das war schon einiges. Denn was Emily sich am meisten wünscht, sind Freude und Leidenschaft für die Arbeit, so wie sie sie beim Lauftraining verspürt. Bis jetzt hat sie diese aber noch nie empfunden. «Es muss bling machen und dann weisst du, das ist es, das ist deine Berufung», sagt sie. «Bling» machte es allerdings weder beim Fotografie-

**«Ich empfand dies gar nicht als Kompliment. Ich will keine Rente. Also sagte ich mir, dass ich das wieder hinkriege.»**

Studium an der Kunsthochschule noch bei ihrer Arbeit im Verlagswesen oder in der Bibliothek. Emily absolvierte auf ihrer Suche auch schon diverse Weiterbildungskurse. «Unter anderem als Webpublisher. Aber das war gar nicht meins.» Vor ihrem Burnout begann sie eine berufsbegleitende Ausbildung zur Ernährungsberaterin. Ob sie diese zu Ende bringen wird, weiss sie noch nicht, eine gewisse Ratlosigkeit steht Emily ins Gesicht geschrieben. Zuerst allerdings wird sie noch das insge-

samt zwölf Wochen dauernde Time-out auf der Ranch beenden. Und da hatte sie kürzlich eine prägende Einsicht. Obwohl sie etwas ganz anderes macht als in der Bibliothek, kam dieser Stress wieder. «Ich hatte gehofft, dass es da anders ist. Aber ich merke jetzt, dass ich etwas mitbringe. Egal wo ich arbeite. Und das werde ich überall antreffen.» Im Gespräch mit der Leiterin der Ranch realisierte Emily, dass sie wieder, wie in der Bibliothek, mit vollem Einsatz alles gegeben hat. Zu viel, wie sie jetzt weiss. «Bei der Arbeit verhalte ich mich, wie wenn jeder Tag ein Marathonlauf wäre. Aber ich muss lernen, dass eben auch lockere Trainingseinheiten dazugehören. Ich muss meine Kräfte besser einteilen.» Der Motor dahinter, so meint sie, sei die Suche nach Anerkennung. Und zwar nicht jene über den Lohn. Denn auf der Ranch erhält sie keinen, die IV zahlt, damit sie dort sein kann.

«Ich habe realisiert, dass ich mich im Beruf immer selbst unter Druck setze. Ich glaube, viel mehr leisten zu müssen, damit ich Anerkennung verdiene.» Nur, die kam bisher nicht so, wie Emily sich das gewünscht hätte. Was sie mit dieser Erkenntnis nun machen wird, weiss sie noch nicht. «Es ist lustig, beim Laufen brauche ich diese Anerkennung nicht. Das mache ich, weil es mir Spass macht.» Sie weiss lediglich, dass sie den Spass und die Leidenschaft auch an der Arbeit finden will. Als Emily das sagt, blitzt das Funkeln in ihren Augen wieder auf. *Corina Hany*

## «Die Abgrenzung basiert hauptsächlich auf Angst»

Während Coaching als Mittel zur Unterstützung in vielen Unternehmen anerkannt ist, haftet der Psychotherapie noch immer ein Makel an. Dabei ist es wichtig, zu erkennen, was wann nötig ist. Sonst kostet es Zeit und Geld – für nichts.

### Wo liegen die zentralen Unterschiede der beiden Interventionsformen?

**Marius Neukom:** Psychotherapie ist in der Regel dann angebracht, wenn Personen sich mit einem Anliegen plagen, das sie oft schon ihr ganzes Leben begleitet. Das erkennt man daran, dass sie Verbindungen herstellen können zu ähnlichen Situationen aus der Kindheit oder Schulzeit. Und das kann man mit 10 oder 15 Sitzungen nicht verändern.

### Gibt es eine messerscharfe Trennlinie?

Nein, und das ist die Schwierigkeit. Oft werden Menschen gecoacht, die eigentlich

eine Therapie bräuchten. Es gibt Fälle, in denen ich erst gar kein Coaching anbiete, weil dies ein falsches Versprechen machen würde und nicht wirklich nützt.

### Kommt Psychotherapie also erst dann ins Spiel, wenn es mit Coaching nicht mehr weitergeht?

Wenn überhaupt, dann ist Psychotherapie nur zweite Wahl. Ich glaube, es wird viel Coaching gemacht, das fehlindiziert ist. In vielen Fällen würde eine geschulte Person sicher zu Psychotherapie raten. Aber Coaching verursacht auch keinen Schaden. Ich finde es problematisch, dass Psychotherapie generell stigmatisiert ist und selten beansprucht wird. Wenn das Coaching nicht zum Ziel geführt hat, passiert in der Regel danach nichts mehr.

### Brauchen Coachs in Unternehmen psychotherapeutisches Know-how?

Es wäre sicher von Vorteil, wenn die Coachingverantwortlichen in den Unternehmen

Kenntnisse in Psychologie und Psychopathologie haben, um erkennen zu können, wann es Psychotherapie braucht. Sonst werden nur unnötig Coachings veranlasst, die zum Scheitern verurteilt sind und Zeit und Geld kosten.

### Wie kann man diese Leerläufe vermeiden?

Ich halte es für wichtig, dass in Coachingausbildungen ein Teil Psychotherapie gelehrt wird, denn Coaching greift technisch sehr stark auf die Psychotherapie zurück. Ein Befund unserer Studie war jedoch, dass sich die Coachingverantwortlichen stark von der Psychotherapie abgrenzen und sich nicht klar darüber waren, wie stark sich die Techniken überschneiden. Diese Abgrenzung basiert hauptsächlich auf Angst. Sobald die Kenntnisse steigen, wird sich das ändern, und die Menschen in den Unternehmen bekommen das Richtige.

### Welche Techniken sind es, die auf der Psychotherapie basieren?



#### Zur Person

**Marius Neukom** ist stellvertretender Leiter des Lehrstuhls für Klinische Psychologie, Psychotherapie und Psychoanalyse am Psychologischen Institut der Universität Zürich. In seiner eigenen psychoanalytischen Praxis arbeitet er als Coach und Psychotherapeut.

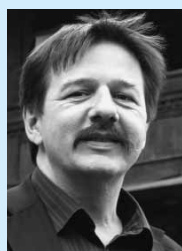
## Burnout-Prävention ist zentrale Führungsaufgabe

Der Umgang mit Stress und Belastungen ist zur Kernkompetenz sowohl für den Betrieb als auch für den einzelnen Mitarbeiter geworden. Damit wird Prävention von Burnout und anderen psychischen Erkrankungen zur zentralen Führungsaufgabe.

### Burnout erkennen und handeln

Um rechtzeitig intervenieren zu können, ist es wichtig, mögliche Probleme früh zu erkennen. Burnout beginnt mit Spannungen, die sich aus unterschiedlichen Erwartungen, Zielen und Idealen einer Person und den Anforderungen des beruflichen Alltags ergeben. Aus einem solchen Ungleichgewicht entwickeln sich mit der Zeit Stressoren, welche für die betroffenen Personen lange Zeit unbemerkt bleiben. Für Drittpersonen sichtbare Zeichen sind:

- reduzierte Belastbarkeit, schnelle Ermüdung und Erschöpfung



### Der Autor

**Andi Zemp** ist Leiter des Burnout-Programms in der Privatklinik Wyss. Diese ist spezialisiert auf die Therapie von Burnout-Erkrankungen.

- Gereiztheit und Ungeduld Kollegen gegenüber
- Gefühl, nutzlos zu sein, verbunden mit der Angst zu versagen
- Zweifel an der Arbeit
- emotionale Leere, Lustlosigkeit, mangelnde Motivation
- häufige Krankheitsausfälle, Absentismus

Besteht Grund zur Annahme, dass sich ein Burnout entwickelt, sollte der Mitarbeitende darauf angesprochen werden. Ein Abklärungsgespräch bei einer externen qualifizierten Fachperson kann in dieser schwierigen Situation Klarheit schaffen. Interne Ansprechpersonen bieten dabei nicht die geforderte Anonymität und Diskretion.

### Burnout-Prävention

Eine erfolgreiche Burnout-Prävention muss neben individuellen Massnahmen immer auch arbeits- und unternehmensspezifische Faktoren mit einbeziehen. Dabei sollte prioritär auf die Identifikation von Risikofaktoren geachtet werden. Ansatzpunkte für Führungskräfte können folgende Bereiche sein:

- die Qualität der sozialen Beziehungen innerhalb der Firma (Förderung von Fairness, respektvoller und wertschätzender Umgang)

- die Gestaltung der Arbeitsumgebung (Tageslicht; möglichst geringe Lärm- und Geruchsmissionen; Grossraumbüros nur da, wo für die Arbeitsabläufe zwingend erforderlich)
- der Einbezug von Mitarbeitenden in die Gestaltung von Arbeitsabläufen (das Know-how der Mitarbeitenden bezüglich Arbeitsprozesse als Quelle für Innovation verstehen)
- eine flexible Arbeitszeitenregelung (Jahresarbeitszeit, Begrenzung von Überstunden, Kompatibilität mit familienexterner Kinderbetreuung gewähren)
- die Information und Schulung der Mitarbeitenden (Vermitteln von Techniken zu Zeitmanagement, Stressmanagement, sozialer Kompetenz, Selbstfürsorge)
- Unterstützung für Führungskräfte mittels externer Fachkräfte (Training sozialer Kompetenz, Coaching für schwierige Führungssituationen, Supervision)

Verantwortungsvolle Führungskräfte sollten auf diesen verschiedenen Ebenen ihren Einfluss ausüben. Damit Burnout-Prävention gelingen kann, muss vor allem auch eine hohe Sozialkompetenz von Führungskräften als Schlüsselqualifikation erkannt werden.

Andi Zemp

Als grundlegendes Element das aktive Zuhören. Oder auch Rollenspiele und Rollenanalysen, die aus der systemischen Familientherapie kommen.

### Sollten Firmen Psychotherapie anbieten?

Nein, das ist nicht Sache der Unternehmen. Es muss eine Geschäfts- und eine private Welt geben. Die Psychotherapie gehört in die private. Andernfalls wäre der Aspekt der Kontrolle und des Vertrauens zu delikat. Zudem gehen psychotherapeutische Behandlungen oft lange und müssen auch dann geschützt sein, wenn der Mitarbeiter kündigt.

Beim Coaching entsteht bei mir oft der Eindruck, dass viele schöne Versprechen gemacht werden. Es klingt gut und ist auf positive Entwicklung und Gesundheit angelegt. An bestimmten Punkten kann das zu schönfärberisch sein – denn die Menschen, die Unterstützung brauchen, leiden ja. Es ist unfair, wenn man ihnen sagt, sie müssten ihre Leistung verbessern und sich entwickeln, wenn sie sich doch viel dringender mit ihrem tatsächlichen Scheitern und ihren schlechten Gefühlen auseinandersetzen müssten.

### Psychotherapie wird oft mit Leistungsunfähigkeit assoziiert. Ist das gerechtfertigt?

Nein. Denn häufig sind die Betroffenen nur wenig eingeschränkt und können gut arbeiten. Rein statistisch gesehen gibt es in jedem grösseren Unternehmen psychisch Beeinträchtigte – auch solche, die in Behandlung sind, ohne dass dies irgendjemandem auffällt. Wenn bedürftige Menschen behandelt würden, senkte das ihre Fehlzeiten am Arbeitsplatz massiv – das haben verschiedene Studien bewiesen.

### Burnout ist für Sie ein Grenzfall, wieso?

Vor allem gesellschaftlich gesehen. Man kann Burnout fast schon als modisch bezeichnen – es geniesst heimlich ein hohes soziales Ansehen: Man ist zwar ausgebrannt, hat sich aber vorher für die Firma aufgerieben und damit eine enorme Leistungs- und Aufopferungsbereitschaft bewiesen. Das ist natürlich grotesk. Es gibt übrigens Bestrebungen, Burnout endlich zu einer offiziellen Diagnose zu machen, um dessen Krankheitsstatus zu legitimieren und die Behandlungen von den Krankenkassen bezahlt zu bekommen.

Für mich ist Burnout eine Indikation für Psychotherapie – auch ohne Gelder der Krankenkasse. Diese Menschen haben ein gravierendes Problem. Sie befinden sich in einem Erschöpfungszustand, der in einem häufig

selbstgesetzten, tief verwurzelten Leistungs- und Anspruchsideal gründet.

### Ist man sich in den Unternehmen bewusst, dass die Zahl psychischer Krankheiten steigt?

Ja. Alle Teilnehmer unserer Studie hatten Fälle, bei denen sie zumindest psychische Störungen vermuteten. Aber gerade in Unternehmen mit einer sehr jungen Mitarbeiterstruktur ist Psychotherapie nahezu kein Thema. Betroffene Mitarbeiter werden höchstens gecoacht; wenn das nicht funktioniert, müssen sie gehen. Das Thema Psychotherapie ist gesellschaftlich immer am Rande und macht Angst. Es geht gegen die Bestrebungen der Geschäftswelt, es geht um Reflexion, nicht ums Handeln. Aber ich denke, wenn sich die Firmen mal rein statistisch über die Ausmasse klar würden, dass sie dann auch anders denken würden.

Interview: Stefanie Zeng



In ihrer Studie befragten die Autoren Coachingverantwortliche in Unternehmen zu ihren Vorstellungen von Coaching und Psychotherapie. Ziel war es, zu präzisieren, wie Coaching- und Psychotherapieangebote für die heutige Zeit aussehen sollen.

Bernhard Grimmer, Marius Neukom  
**Coaching und Psychotherapie**  
VS Verlag für Sozialwissenschaften 2009  
231 Seiten, gebunden, CHF 62.50